UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICAS



DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

¿Cómo volver estratégica la gestión de talento humano por competencias en una universidad de inspiración cristiana?

Fernando Xavier Rosas Salas

PROFESOR:

Dr. Diego J. Gantus

Junio – 2019

Índice de contenido

Índice de tablas

Índice de figuras

Índice de anexos

1. Introducción

El trabajo explora ciertos contenidos mínimos inherentes a la Gestión de Talento Humano, a efectos de revisar críticamente la realidad organizacional de la Universidad, una entidad de inspiración cristiana, en cuanto a la administración del capital humano. Los resultados de las deliberaciones emprendidas buscan alimentar y nutrir la reflexión institucional sobre las ventajas de institucionalizar una organización inteligente, la influencia de lo público en el desempeño de la entidad, y, los componentes del actual modelo de gestión del capital humano de la institución. Uno de los principales aportes del trabajo estriba en sensibilizar a la Alta Administración de la Universidad, acerca de, por una parte, enlazar la gestión de personas con los objetivos y estrategias organizacionales mediante la adjudicación de un rol de carácter estratégico a su Unidad de Personal; y, por otra, propiciar la transformación gradual de ciertos elementos (centralización de funciones, rigidez en la toma de decisiones y prácticas de gestión de personas, cantidad de reglas y limitada autonomía en la toma de decisiones, especialización en labores operativas, principalmente), en el afán de crear y cultivar ventajas competitivas sostenibles. El entramando del artículo se complementa con una breve discusión sobre la gestión de talento humano y las competencias; y, además, una necesaria y provocada tensión a nivel del modelo burocrático frente al estratégico de gestión de talento humano.

2. Metodología de abordaje del trabajo

El enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo y cuyo alcance descriptivo posibilitó, a partir de la lectura, análisis e interpretación de una base documental tanto institucional de la Universidad como de la teoría de la gestión de talento humano, buscar respuestas a estas preguntas: ¿Qué particularidades caracterizan a una universidad de inspiración cristiana ¿La Universidad puede constituirse en una organización inteligente? ¿Cuál es la influencia de lo público en el desempeño institucional de la organización? ¿Qué modelo de gestión de talento humano desarrolla la entidad? ¿Cuál es la vinculación entre la gestión de talento humano y las competencias? ¿Cuál es clima organizacional en la Universidad? La investigación bibliográfica efectuada, mediante el análisis documental de las fuentes comentadas, se aproxima a la modalidad de ensayo.

3. Temas

3.1 La PUCE: una universidad de inspiración cristiana

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), una entidad creada e impulsada por la Iglesia Católica, "depende de ella en cuanto a su orientación doctrinal y alta dirección, a través del Arzobispo de Quito …" (PUCE, 2016b) y la disposición general séptima de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) vigente desde el año 2010. La Universidad se encuentran sometida, al ser de identidad cristiana (Manzano-Arrondo, 2011), a diversos cuestionamientos, desde su entorno competitivo hasta diversas voces políticas, económicas y sociales, en razón de su origen y forma jurídica.

3.1.1 Modelo Educativo PUCE

El germen de numerosas complicaciones del mundo contemporáneo, estriba en la tendencia, inconsciente, a concebir la metodología y los propósitos de la tecnociencia en un arquetipo de comprensión que moldea la vida de los individuos y su articulación con la sociedad (Carta Encíclica Laudato si' sobre el ciudado de la casa, 2015). Un estudio desarrollado por Villa y Villa (2007) sobre el aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social, establece que el uso de las tecnologías de la información conforma una de las competencias menos desarrolladas por los alumnos latinoamericanos que afectan su integración cultural y comercial (y la de sus países).

Los recientes avances científicos y, singularmente, la propagación de las tecnologías de la información y de comunicaciones (TIC); la acentuada metamorfosis en el reparto del empleo económico entre los distintos sectores económicos y la consecuente recomposición de la ocupación; la exponencial internacionalización de las sociedades y sus economías; y, el incremento del nivel de educación y del soporte de conocimientos de las naciones más desarrolladas, conforman los movimientos globales –que, sumadas a la identificación de una crisis socio-ambiental-, afectan la inserción del Ecuador en esta nueva sociedad marcada por la información y el conocimiento (PUCE, 2017c; Villa & Villa, 2007)

Frente a las anteriores consideraciones, la PUCE plantea un modelo educativo (ME), cuyo principio debe circunscribirse fuera de ella, en su contexto. A partir del año 2017, la PUCE ha diseñado un trayecto desde una organización centrada en la docencia hacia a una entidad de educación superior que confiera igual relevancia a la docencia, investigación y vinculación con la sociedad que, "lejos de ser un defecto, esta variedad es la mejor muestra de un modelo institucional

que progresivamente se consolida para el servicio del país” (PUCE, 2017c, p. 4)

3.1.1.1 Propósito

La PUCE, a través de su proceso educativo, busca “formar integralmente hombres y mujeres autónomos con estas cualidades: conscientes, competentes, compasivos y comprometidos. Capaces además de conocer, reflexionar e interpretar críticamente la realidad para transformarla, en beneficio de un mundo más justo, solidario y sostenible dentro de los límites de la excelencia y del respeto a la dignidad de la persona” (PUCE, 2017c, p. 7).

El desarrollo de las actividades de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, debe ser encauzado mediante la articulación de los principios ilustrados en la figura 1.

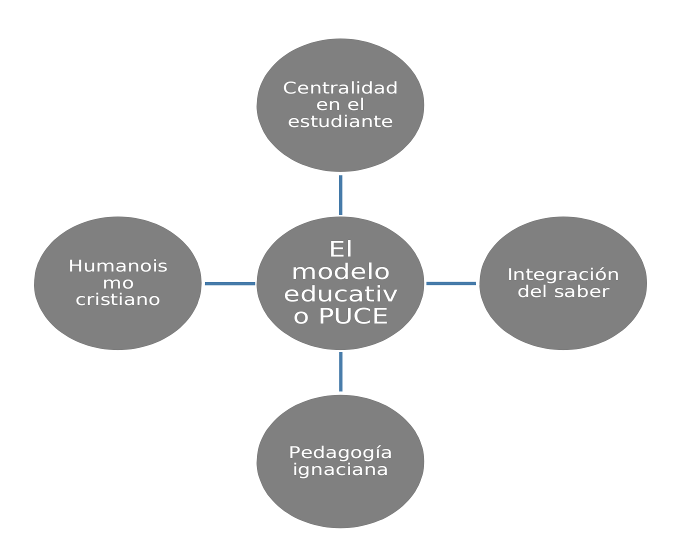


Figura 1 Principios del modelo educativo PUCE
Fuente: (PUCE, 2017c)

3.1.1.2 Centralidad en el estudiante

Cada alumno deberá ser contemplado como un individuo genuino e inigualable, desde sus múltiples facetas (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política); y, por medio, de su particular cronología, valores, circunstancias y estilos de aprendizaje. El ME patrocina la búsqueda del perfeccionamiento humano de los estudiantes, a través de la cristalización de sus particulares proyectos de vida, actuaciones estelares y el desarrollo de competencias relacionadas con los cuatro pilares de la educación - aprender a conocer, aprender a hacer, aprender convivir con los otros y con la naturaleza, y aprender a ser (Delors, 1996)- en tanto la inserción eficaz en su proceso formativo (PUCE, 2017c).

3.1.1.3 Humanismo cristiano

El planteamiento filosófico de la Universidad restriba en el humanismo cristiano. La idea humanista distingue, por una parte, la integridad y dignidad de la persona; y, por otra, dan cabida a las disensiones en medio del raciocinio y pasión, sustancia y espíritu, necesidad y libertad, individuo y comunidad, naturaleza y cultura, entre otros conflictos. La dimensión cristiana del humanismo promulga, en torno a Jesucristo como referencia de vida, la concreción humana a partir del desarrollo personal integral, el camino la hacia la significación, el servicio a los demás y la comunión con la naturaleza. La pluralidad de creencias, culturas y posturas filosóficas suscitadas en el entorno universitario se antepone a una pretensión mandatorio o discriminatoria (PUCE, 2017c).

3.1.1.4 Pedagogía Ignaciana

La Universidad sustentada “en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado, competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia” (PUCE, 2016b, p. 4). El Paradigma Ignaciano es un proceso reflexivo y dinámico que, a partir de cinco etapas o momentos –contextualización de la realidad, experimentación vivencial, reflexión sobre esa experiencia, acción consecuente y evaluación de acción (PUCE, 2017c)-, continuos, sincrónicos, integrados e interactuantes, moldea el proceso educativo en el aula, encauza el nexo profesor-alumno y da forma al ambiente institucional que lo envuelve (Kolvenbach & Granados, 2005).

3.1.1.5 Integración del saber

El ME propicia circunstancias encaminadas a que la producción, transferencia, divulgación y utilización del conocimiento, alberguen una mayor diversidad de saberes –en tanto formales como informales-, experiencias y el ejercicio de la interculturalidad. El empleo de las tecnologías de la información y de plataformas virtuales, amoldadas a los recientes modos de aprendizaje de los nativos digitales, coadyuvan a encarrilar a los individuos hacia el conocimiento inter y transdiciplinario, útil y práctico, para comunicarse socialmente con sus entornos pluriculturales en los que habitan, conviven y ejercen sus profesiones (PUCE, 2017c).

3.1.1.6 La utilización de nuevas tecnologías

Los procesos pedagógicos instrumentados por la Universidad, se alimentan y nutren de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), puestas a disposición de la comunidad universitaria. Los entornos virtuales de aprendizaje promueven “el diálogo didáctico mediado bi y multidireccional entre el profesor y el estudiante a través de actividades como foros de discusión, conversaciones, envío y recepción de tareas, incorporación de archivos de audio y video, evaluaciones en línea y uso de herramientas de la web 2.0”(PUCE, 2012, p. 8).

La adquisición de las competencias estipuladas en los perfiles de egreso de las diferentes carreras de grado y programas de posgrado de la Universidad, puede ser lograda gracias a la innovación en los procesos de aprendizaje y el empleo de las TIC. “Para ello, la convicción de toda la comunidad de trabajar con un mismo objetivo y la utilización de la tecnología como un medio, es lo que motiva la constante búsqueda de la excelencia académica con un espíritu cristiano que promueve el servicio a los demás” (PUCE, 2012, p. 8).

3.2 La Universidad: una organización abierta al aprendizaje

Acoplando las propuestas teóricas promulgadas por Senge (1992), al entorno educativo, la PUCE, en la medida que edifique la capacidad de aprender con mayor velocidad que sus competidores, podrá constituir ventajas competitivas sostenibles frente a otras entidades universitarias; y, por tanto, ser concebida como una entidad inteligente. El pensamiento sistémico, el desarrollo del dominio personal vinculado a la gestión estudiantil, la modificación de los actuales modelos mentales acerca de la Universidad, sus alumnos (actuales y futuros) y sus competidores, la construcción y práctica de una visión compartida “de futuro” enlazada a sus necesidades de relacionamiento, y, el diálogo continuo y aprendizaje en equipo sobre el potenciamiento relacional con sus diferentes grupos de interés, pueden entretejer la urdimbre disciplinar que caracterice su andadura como una institución universitaria inteligente.

Las organizaciones experimentan una ineludible exigencia de ser competitivas (Antón & Trujillo, 2007). Tal desafío demanda que las instituciones, (p. ej. las universidades), promuevan su transformación de modo continuado y el aprendizaje de todos sus integrantes en el afán de generar y sostener ventajas competitivas (De Geus, 1969; Garvin, 1993; Pedler, Boydell, & Burgoyne, 2006; Prahalad & Hamel, 1990; Senge, 1992; Slater & Narver, 1995; Stata, 1989). Al adaptar

las concepciones de De Geus (1969), la Universidad dependerá del aprendizaje institucional en términos de los procesos que conduzcan a sus miembros a modificar sus esquemas mentales compartidos acerca de su entidad y entorno. La planificación puede ser concebida como aprendizaje y la planificación corporativa como aprendizaje institucional

El Modelo de Organización que Aprende" (MOA) propuesto por Antón y Trujillo (2007), estructurado por el Circuito "Conocimiento-Aprendizaje Organizacional" (CAO) -compuesto por el Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1973) y el Proceso de Conversión del Conocimiento (Nonaka, 1991)-, y, por los Facilitadores impulsadores del flujo del circuito al interior de las organizaciones, al ser adaptado al contexto de la relación universidad-grupos de interés, la figura 1 describe las rutas que, a partir de un determinado conocimiento (individual organizacional), a través de procesos (socialización, exteriorización, interiorización o combinación), la Universidad o sus funcionarios aprenden, conduciéndose hacia nuevos conocimientos (tácito o explícito).

Los conocimientos también pueden provenir de sus clientes (en este caso, sus alumnos actuales, futuros y graduados), desde las interacciones generadas y registradas con el soporte de la herramienta *Student Relationshipo Managment (SRM)* (Hilbert, Schönbrunn, & Schmode, 2007), una variante del *Customer Relationship Management (CRM).*

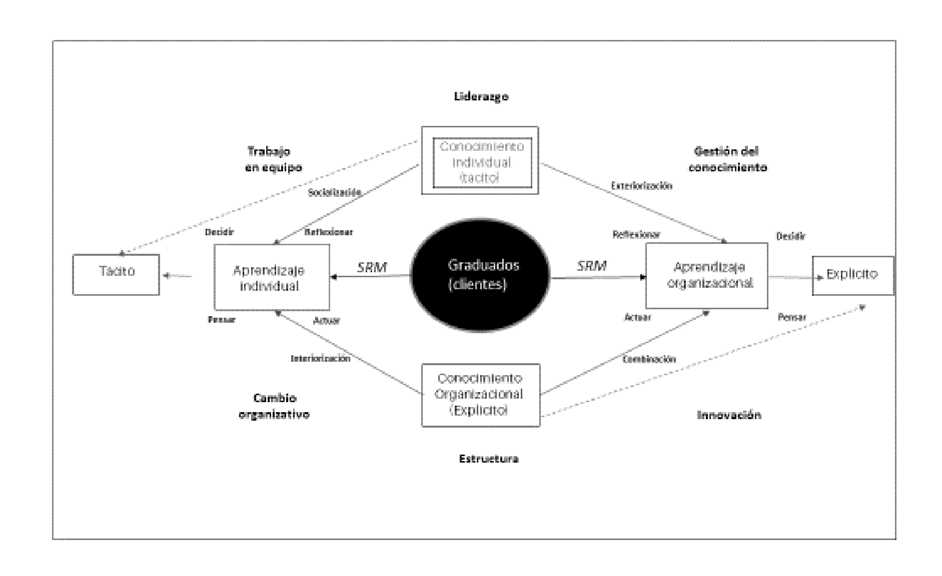


Figura 2 Modelo de una "Universidad que Aprende"
Fuente: (Antón & Trujillo, 2007; Hilbert et al., 2007)

3.3 La PUCE: una organización pública

La Constitución de la República del Ecuador establece diferentes postulados que orientan, regulan y controlan la educación en la República del Ecuador. A la luz de los lineamientos , es posible dilucidar el rol e incidencia de la autoridad política sobre la creación y desenvolvimiento de las universidades (Bozeman, 1998). El Plan Estratégico Institucional deber ser remitido a la Secretaría Nacional de Educación Superior (SENESCYT) o a la entidad estatal competente (PUCE, 2016b).

Tabla 1 La educación en la Constitución de la República del Ecuador

Artículos de la Constitución de la República del Ecuador	**Lineamientos sobre la educación**
Art. 3, numeral 1	El deber del Estado de "garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación [...] para sus habitantes".
Art. 26	La educación "constituye un área prioritaria del a política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo"
Art. 27	La educación "se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respecto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar"
Art. 28	La educación "responderá a interés público, y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos".
Art. 29	"El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural"
Art.232	"..no podrán ser funcionarias ni funcionarios, ni miembros de organismos directivos de entidades que ejerzan la potestad estatal de control y regulación, quienes tengan intereses en las áreas que vayan a ser controladas o reguladas o representen a terceros que los tengan".
Art. 344, Sección Primera, Educación, del Título VII del Régimen del Buen Vivir	"El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior".
Art. 350	"El Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo".
Art. 351	"El Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global".
Art. 352	"El Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos[...] debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro".

Artículos de la Constitución de la República del Ecuador	Lineamientos sobre la educación
Art. 353	"El Sistema de Educación Superior se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación".
Art.354	"Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de las instituciones responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Fuente: (Constitución de la República del Ecuador, 2008; Ley Orgánica de Educación Superior, 2010)

3.3.1 El proceso de obtención de recursos de la Universidad

Bozeman (1998), a partir de la alusión a la industria aeroespacial, referencia una de sus particularidades claves, en términos de su sujeción hacia la autoridad política en la búsqueda de fondos. En forma análoga, en el ámbito de las instituciones de educación superior (IES), es posible hallar un aspecto, entre otros, de lo público en el proceso de consecución de recursos. El presupuesto de la PUCE comprende, por una parte, asignaciones provenientes del Estado; y, por otra, los ingresos derivados de las matriculaciones a sus programas formativos. La ley establece los porcentajes que deben ser destinados a publicaciones indexadas, becas de posgrados para el personal académico en el contexto del régimen de desarrollo nacional, además de las asignaciones especiales enfocadas al financiamiento de los planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático para el personal del claustro académico (Estatuto PUCE, 2016a, Art. 16, literal d)).

Entre los deberes y atribuciones del Consejo de Educación Superior –máximo órgano colegiado de cogobierno académico y administrativo de la Universidad (Estatuto PUCE, 2016a, Art. 9)- declárase la fijación de aranceles conforme a lo dispuesto de la Art. 89 de la Ley Orgánica de Educación Superior vigente (Estatuto PUCE, 2016a, Art. 16, literal k)).

Otra de sus competencias tiene que ver con la aprobación de "la fórmula de distribución anual de las rentas o asignaciones del Estado a la instituciones de educación superior y los incrementos si es que los hubiere, las que constarán en el Presupuesto General del Estado, de acuerdo con los lineamientos ..." de la LOES (CES, 2018, Art. 169, literal h)); y, "ejecutar [...] la suspensión de la entrega de fondos a las instituciones de educación superior, en la parte proporcional, cuando

una o más carreras o programas no cumpla los estándares establecidos (CES, 2018, Art. 169, literal i)).

La Universidad se ve obligada a remitir, por intermedio de sus autoridades- anualmente a la SENESCYT o al organismo estatal competente, tanto la información referente al cumplimiento de las asignaciones presupuestales (Estatuto PUCE, 2016a, tercera disposición general) como –para fines informativos y estadísticos- el presupuesto anual debidamente aprobado y las liquidaciones presupuestarias correspondientes a cada período económico (Estatuto PUCE, 2016a, cuarta disposición general). La PUCE destinará las asignaciones y rentas recibidas del Estado, a la concesión de becas de escolaridad e investigación a estudiantes matriculados en programas académicos de cualquier nivel, que [...] tengan dificultad para acceder, mantenerse y terminar [...] la carrera (Estatuto PUCE, 2016ª, disposición vigésima tercera)

Las IES, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 352). Es así que, la PUCE establece que en el escenario "de existir excedentes financieros, éstos serán destinados a incrementar el patrimonio institucional de la Universidad, de acuerdo con la Ley" (Estatuto PUCE, 2016a, décima cuarta disposición general). "Fiscalizar, supervisar, controlar, investigar y normar el cumplimiento de la prohibición del lucro en las instituciones de educación superior y sancionar a quienes violen o atenten contra esta prohibición…(CES, 2018, Art. 169, literal p))". En línea con la postura de Bozeman (1998), "lo público invade casi cualquier aspecto de los procesos de obtención de recursos…" (p. 48), se ha evidente en el entorno de las entidades universitarias.

3.3.2 Lo público y las intervenciones en las universidades

"Los ciclos de vida de las organizacionales gubernativas y empresariales están determinados a menudo en forma similar por regulaciones políticas externas" (Bozeman, 1998, p. 49). El Sistema de Educación Superior será regido por "un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna y de la relación entre los diversos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana"; y, por una entidad pública técnica "de acreditación y aseguramiento de la calidad de las instituciones, carreras y programas que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación" (Asamblea Constituyente, 2008, Art. 353).

El Consejo de Educación Superior (CES) será el organismo encargado de “diseñar con el ente rector de la política de educación superior …”; “elaborar informes conclusivos sobre la creación o derogatoria de instrumentos jurídicos de creación de instituciones de educación superior…”; “verificar la conformidad [...] de los estatutos aprobados por la instituciones de educación superior y sus reformas”; “aprobar la intervención y la suspensión de instituciones de educación superior por algunas de las causales establecidas en esta Ley, y [...]” suspender las facultades de las máximas autoridades de la institución intervenida”; “aprobar la creación, suspensión o clausura de extensiones, [...] carreras y programas de posgrado, y los programas en modalidad de estudios previstos en la presente Ley …”; “remover a las máximas autoridades electas de las instituciones de educación superior, conforme lo previsto en esta Ley y su reglamento; entre otras atribuciones y deberes (CES, 2018, Art. 169, literales a), b), d), e), f), h), q)).

3.3.3 Lo público y los procesos estructurales en la Universidad

Bozeman (1998) ilustra la incidencia de lo público en la estructura y el diseño estructural de la industria aeroespacial, a nivel, de “los procedimientos oficiales de contratación y contabilidad en las estructuras financieras y en las prácticas administrativas de las compañías del ramo” (p. 49). Varias similitudes materializan el rol de lo público el entorno de la educación superior. La estructura organizacional funcional y estatuto de las universidades debe ser elaborados conforme a la normativa expedida por el CES (Consejo de Educación Superior, 2012, Art.4). El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE, al igual que los correspondientes a otras IES, actuales o futuras, serán configurados en concordancia con las disposiciones en el artículo 5 de Reglamento de Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas (Consejo de Educación Superior, 2012).

En definitiva, tal normativa regula la creación de nuevas entidades universitarias, los requisitos e informes previos; la intervención de la institución de educación superior y la suspensión administrativa de actividades de la universidad o la escuela politécnica; la liquidación y demás actividades, procedimientos afines y notificaciones; y, la extinción del proyecto de instrumento jurídico (Consejo de Educación Superior, 2012). En este último escenario, la LOES regula el destino de los bienes de una institución de educación superior extinguida (CES, 2018, p. Art. 41). La tabla 2 expone algunas de las regulaciones

de la LOES que matizan diferentes aspectos de la gobernanza universitaria de la PUCE.

Tabla 2 Regulaciones de la LOES y la gobernanza de la PUCE

Artículos de la LOES	Aspecto regulado	Respuesta de la PUCE
Art. 45	Principio de Cogobierno	El gobierno general es ejercido por el Gran Canciller, Vice-Gran Canciller, Consejo Superior, Rector, Vicerrector, Consejo académico y Consejo de Sedes.
Art. 47	Órgano colegiado superior	Consejo Superior, máximo órgano colegiado de cogobierno académico y administrativo
Art.47.1	Consejo de Regentes	Consejo de Sedes, órgano consultivo.
Art. 49 Art. 51	Requisitos para ser Rector Requisitos para ser Vicerrector	El Estatuto de la PUCE (2016a, Art. 21) fija los requerimientos para ser Rector y Vicerrector.
Art. 53 Art. 54	Autoridades académicas Requisitos para la autoridad académica de las universidades	El Estatuto de la PUCE (2016a, Art. 48) determina los requisitos para ser Decano o Subdecano.
Art. 53.1	Participación de las autoridades académicas en el cogobierno	El Estatuto de la PUCE (2016a, Art. 29) establece los miembros del Consejo Académico de la PUCE.
Art. 70	Régimen Laboral del Sistema de Educación Superior	Reglamento Interno del Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Art. 79	Fortalecimiento del talento humano	Políticas Generales Laborales de la PUCE

Fuente: (CES, LOES, 2018; PUCE, Reglamento Interno de Trabajo, 2008, Estatuto PUCE, 2016a)

3.3.4 Lo público y procesos de objetivos: metas compartidas con la Universidad

A la luz de los planteamientos de Bozeman (1998), las metas de las organizaciones (en este caso, las universidades), se ven influenciadas por la normativa y regulaciones de los gobiernos. Los fines de la PUCE (búsqueda de la solución de los problemas del país; el diálogo entre las culturas nacionales y con la cultura universal; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes y de su personal académico, administrativo y de servicios, entre otros) (Estatuto PUCE, 2016ª, Art. 4), fueron concebidos con base a los fines de la educación superior, la Constitución, la LOES (CES, 2018, Art. 8) y, al ser universidad católica, se sustenta en los principios cristianos (PUCE, 2017c).

En conclusión, la PUCE, una universidad privada, al igual que otras entidades de educación superior, es una organización pública tanto por las asignaciones presupuestales provenientes del Estado como por su supeditación a un sinnúmero de políticas y procedimientos gubernamentales (Bozeman, 1998), aplicados a la creación, regulación y control de las instituciones de educación superior públicas; y, por tanto, sus procesos esenciales se ven subordinados a la autoridad política inserta en las diferentes instancias estatales.

3.4 Hacia una gestión estratégica del talento humano en la Universidad

Las universidades operan en entornos de carácter competitivo (Francés, Gallarza, Gardó, & Arteaga, 2008; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) y moldeados por el rápido desarrollo tecnológico, cambios en los esquemas de financiación, una creciente competencia y grupos de interés más exigentes (Frasquet, Calderón, & Cervera, 2012). Es así que, tras haber intentado revelar la Universidad como una organización pública, el desafío próximo estriba en elucubrar una respuesta a la interrogante ¿cómo fraguar una gestión estratégica del talento humano en la Universidad? A tales efectos, a manera de diagnóstico se exploran los lineamientos contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y las Políticas Generales de la PUCE; para, luego, establecer las premisas y acciones propuestas por Sanabria et al., (2015)[1], que pudieran ser aplicables al cumplimiento de los objetivos estratégicos, estrategias y proyectos asociados a la gestión de talento humano de la Universidad.

3.4.1 La gestión de talento humano en la PUCE

A nivel de la misión de la Universidad, se evidencia una mención al intento “de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país” (PUCE, 2016c, p. 40), y, al “compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación …” (PUCE, 2016c, p. 41). En términos de la visión, refiere el compromiso como uno de los revulsivos de su cultura organizacional (PUCE, 2016c, p. 41). Al fisgar el Plan Estratégico de

[1] Provenientes del “Proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral, que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público”, puesto a disposición de la construcción colectiva de una nueva política pública colombiana pertinente.

Desarrollo Institucional (PEDI), a nivel del Lineamiento básico 1, Direccionamiento estratégico de la Universidad, cuyos componentes (objetivo estratégico, estrategias y proyectos) – asociados al talento humano- son expuestos en la tabla 3, al igual que, una vez efectuada una exploración en el entorno del *website* de la Universidad, algunas evidencias y datos que, en mayor o menor medida, podrían certificar las acciones emprendidas en procura de cumplir el objetivo específico consecuente con la disponibilidad de talento humano altamente calificado y cualificado.

Tabla 3 Direccionamiento estratégico PUCE. Lineamiento básico 1 "Desarrollo integral de la persona"

Objetivo específico (Oe3): Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado		
Estrategias (E)	**Proyectos (P) previstos**	**Evidencias y datos**
(E7): Institucionalizar la cultura PUCE	**(P13):** Formalización de los lineamientos de conducta del talento humano para autoridades, docentes, estudiantes, administrativos y personal de servicios generales (código de ética y acción afirmativa).	Código de Ética PUCE Aprobado (PUCE, 2016a) Políticas Generales Laborales PUCE (PUCE, 2017g). Reglamento Interno de Trabajo (PUCE, 2008). Protocolo de actuación frente a casos de violencia de género en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE, 2018b) Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (PUCE, 2016b)
	(P14): Socialización de los principios que rigen la vida universitaria mediante referentes históricos. (Símbolos, personas, movimientos y reconocimientos).	Políticas Generales de Promoción y Comunicación (PUCE, 2017g). Manual de Identidad PUCE**,** (PUCE, 2017a)
	(P15): Implementación de una escuela de formación de la cultura PUCE con una fase inductiva y fases permanentes.	62% de los profesores fueron capacitados de acuerdo al perfil docente PUCE en el año 2018. (PUCE, 2019a). Durante el año 2018, 132 profesores capacitados en dos cursos de Ignacialidad; eje clave del Modelo Educativo de la PUCE (PUCE, 2019a).
	(P16): Establecimiento de métodos de evaluación y retroalimentación basados en el comportamiento de la persona en sus funciones.	Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (PUCE, 2016b). Políticas Generales de Evaluación del personal académico y del personal de apoyo (PUCE, 2017g). Reglamento Interno de Trabajo (PUCE, 2008).
(E8): Fomentar el desarrollo permanente del talento humano	**(P17):** Implementación del escalafón docente.	Reglamento General de Personal Académico y de Escalafón de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Aprobado (PUCE, 2016d)
	(P18): Implementación de un plan de carrera para el personal administrativo.	El 81% del personal administrativo intervino en las jornadas de re-inducción PUCE efectuadas e en el año 2018. Los temas fueron éstos: Plan Estratégico, Cultura Institucional, Código de Convivencia, Competencias Universales, Comunicación y Gestión del Cambio y Atención de Excelencia. La "Escuela del Servicio" y el curso de "Desarrollo de Competencias", orientados a desarrollar competencias del personal administrativos. (PUCE, 2019a)

Objetivo específico (Oe3): Disponer de talento humano altamente calificado y cualificado		
Estrategias (E)	**Proyectos (P) previstos**	**Evidencias y datos**
	(P19): Implementación de programas de incentivos y de perfeccionamiento continuo del talento humano.	Título IV Del Personal Administrativo y de Servicios, Estatuto de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, (PUCE, 2016b), Normativa procedimental interna de Permisos, Licencias y Comisión de Servicios para el personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE, 2017e). Normativa Interna procedimental para la concesión de auspicios para docentes en la PUCE Sede Quito (PUCE, 2017d). Manual de usuario: Programa de capacitación docente (PUCE, 2017b). Plan de Capacitación Docente 2017 (Dirección de Desarrollo Docente PUCE, 2017). Plan de Capacitación Docente 2018 (Dirección de Desarrollo Docente PUCE, 2018). 1.1169 profesores capacitados en 36 cursos de capacitación alineados a los componentes del plan de capacitación docente (investigación, evaluación, pedagogía, etc. El 80% de los cursos efectuados, el 80% atañe al programa de metodologías de aprendizaje; a diferencia del 20% que corresponde a cursos específicos y cursos de idiomas (PUCE, 2019a)
	(P20): Implementación de programas de seguimiento, evaluación y retroalimentación.	Modelo de Evaluación Integral del Personal Académico MEIPA, (PUCE, 2018a)

Fuente: (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-2020, PUCE, 2016b)

3.4.2 El enfoque del actual modelo de GETH de la universidad

Tras un proceso histórico matizado por la Revolución Industrial y la respectiva producción en masa, la relevancia de la formación profesional y las contribuciones de la administración científica, surgió a inicios del siglo XX, el modelo burocrático. Su estructura organizacional está fundamentada en el mérito, especialización, neutralidad de los empleados públicos, la jerarquía y la división de trabajo. La puesta en marcha de un esquema burocrático promovió la eficiencia, neutralidad política y los procedimientos estandarizados en cuanto a la selección, reclutamiento y promoción del personal (Sanabria et al., 2015). Su significativa orientación al cumplimiento de reglas, sumado a su enfoque centralista de administración de personal centralizada y la inmovilidad el personal (inclusive en circunstancias de desempeños reales lejanos a los esperados), generaron rigideces que minaron la capacidad del aparato estatal, traducidos en importantes costos a la gestión de las entidades pública

(Coggburn et al., 2010; Condrey, 2015; Isacovello & Strazza, 2011; Longo, 2004). A partir de la década del 70, el modelo burocrático tradicional experimentó severos cuestionamientos que, con mayor énfasis desde los años 80, provocaron insondables mutaciones conceptuales que afectaron la gestión de recursos humanos. Es así que en la gran mayoría de las naciones integrantes de la OCDE, empezaba a florecer un nuevo paradigma de organización y administración pública (Isacovello & Strazza, 2011).

Luego del auge de la Nueva Gestión Pública (NGP), -que, de acuerdo con Isacovello et al., (2011), exigía un replanteamiento de los lineamientos del modelo burocrático, hacia el reencauzamiento de las perspectivas sobre los modos en que las experticias, prácticas y herramientas urdidas en la arena empresarial privadapodían ser asimiladas en la gestión público-, aparece el modelo de planeación estratégica que anima a emprender una articulación estratégica de las funciones componentes de una institución; una de ellas, la práctica de talento humano y su contribución al cumplimiento de los objetivos misionales organizacionales (Sanabria et al., 2015), a partir del enfoque en los valores públicos y el desarrollo de las competencias del personal hacia la consecución de ventajas competitivas (Coleman, 2009; Longo, 2004)

A partir del breve recorrido sobre las teorías referentes sobre la gestión de las personas en el sector público, sumado al inventario efectuado sobre las prácticas de gestión de talento humano desarrolladas en la PUCE, y desde la perspectiva de Sanabria et al., (2015) y Mesch et al.,(1995), se avivará, en las siguientes líneas, el próximo desafío reflexivo cuya presunción gira en torno al carácter estratégico (o no) de la gestión de talento humano de la Universidad. El punto de partida gravita en la noción de la gestión estratégica de talento humano. La GETH refiere las ideas enfocadas a incrementar la capacidad de respuesta de la función de recursos humanos a los objetivos de la organización (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Miles & Snow, 1984; Schuler, 1992). La gestión de recursos humanos se percibe como elemento constituyente de la estrategia de la organización. Una perspectiva estratégica, en consonancia con Perry (1993), implica enfocarse en los objetivos organizacionales. Las actividades deben integrarse o impulsarse por la estrategia, y, no convertirse en acciones funcionales u orientadas desde la administración. Tal enfoque precisa vínculos más cercanos entre la planificación estratégica y los recursos humanos.

El aumento de la integración entre los objetivos de la institución y la gestión de recursos humanos, supone descentralización, flexibilidad y una mayor participación de los gerentes de línea (Barzelay, 1992; Oxborne & Gaebler, 1995). De acuerdo con Sanabria et al., (2015),

dichas perspectivas conducen hacia la búsqueda de “unos objetivos intermedios: efectividad en la política de personal, empoderamiento de los empleados y creación de una cultura de desempeño de toda la organización” (p.198). A partir de la fusión de dichos elementos, es posible delinear un modelo de gestión que contemple el entendimiento de las realidades del personal, una evaluación del empleado como individuo autónomo y apto para autogestionarse, la evocación del talento humano como un activo (en vez de costo variable) y un dinámico enfoque hacia resultados por medio de la medición y prosecución de las acciones de gobierno.

En función del análisis expuesto en la tabla 4, desde la perspectiva comparativa instituida por Sanabria et al., (2015), -a nivel de un modelo burocrático tradicional y uno de gestión estratégica-, fue posible concluir que la administración de talento humano de la PUCE, está compuesta, aún, en mayor medida, por elementos burocráticos. Adquiere relevancia la presencia de la idea sustancial de integridad, reflejada en los principios éticos consignados en el Código de Ética de la Universidad, cuya aplicabilidad precisa de una burocracia […] capaz y profesionalizada en condiciones de encarnar esa noción de integridad, pero también de asegurar márgenes cada vez más amplios de eficiencia y eficacia en la gestión de los asunto públicos” (Isacovello & Strazza, 2011, p. 54).

Tabla 4 Los elementos del modelo de gestión de talento humano de la PUCE[2],

[2] El instrumento corresponde a una adaptación del cuadro elaborado por Sanabria et al., (2015, p. 198) con base a los lineamientos de Mesch et al., (1995, p. 389)

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Modelo burocrático tradicional					
La gestión de talento humano es centralizada				4	
El modelo de GTH se basa en reglas y su cumplimiento					5
La autoridad (e implementación) se localiza en una sola unidad				4	
Se promueve la especialización en tareas operativas (nómina, vacaciones, etc.)				4	
La Universidad es el empleador único					5
Solo la Dirección de Talento Humano se encarga de las gestión de los recursos humanos de la PUCE				4	
El modelo de GTH de la PUCE se basa en reglas y monitoreo como herramientas para asegurar consistencia				4	
Se restringe el acceso a los directores para disminuir la influencia política			3		
Promedio					**4,1**
	Totalmente en desacuerdo (1)	**En desacuerdo (2)**	**Neutral (3)**	**De acuerdo (4)**	**Totalmente de acuerdo (5)**
Modelo de gestión estratégica del talento humano					
La GTH es descentralizada y se promueve la delegación		2			
El modelo GTH de la PUCE promueve una variedad en prácticas y políticas contingentes a unidades administrativas y académicas y sedes			3		
Se promueve la flexibilidad en la toma de decisiones			3		
La GTH se fundamenta en competencias más que en perfiles específicos y cerrados					5
Los funcionarios de la Dirección de Talento Humano de la PUCE se someten a un entrenamiento generalista					5
Los objetivos, movilidad, satisfacción y compensación son empleados como herramientas claves de gestión		2			
Se emplean menos reglas y se promueve más autonomía para funcionar eficientemente y alcanzar objetivos	1				
Los directores afectan e influyen en las políticas de talento humano			3		
Promedio					**3,0**

Fuente: (Sanabria et al., 2015)

El modelo burocrático implica la especialización de tareas vinculadas a la administración de personas, la formalización de conductas, el monitoreo del personal y la unidad de mando (Longo, 2006).

3.4.3 Las características de un modelo estratégico de talento humano aplicable a la Universidad

La administración estratégica de talento humano implica el desarrollo de un sistema de pensamiento (un enfoque, una orientación) que supere una gestión enfocada al cumplimiento de un inventario de instrucciones y recomendaciones (aunque indispensables, por cierto) sobre la conducción y desarrollo de las personas en una organización (Perry & Mesch, 1997). Un modelo estratégico de talento humano (TH) pregona la descentralización y el empoderamiento de funciones, la contingencia y la flexibilidad a nivel de las prácticas y los procesos de tomas de decisiones ligadas a la administración de personas. Otro eje clave hace referencia al desarrollo de competencias que exige conversiones tanto en políticas como en la concepción y operatividad del Departamento de Recursos Humanos de la Universidad, cuyo personal debe ser conducido y formado como generalistas estratégicos responsables de una gestión del TH ajustada e impulsada por el alcance de los lineamientos, objetivos estratégicos, estrategias y proyectos anidados tanto en el actual PEDI de la Universidad como

en las próximas rutas estratégicas institucionales (Sanabria et al., 2015)

La Unidad de TH de la Universidad, a través de sus funcionarios, debe convertirse en la propulsora del alto desempeño organizacional, la movilidad de los miembros de la comunidad universitaria, la satisfacción de los grupos de interés (como medio para lograr el fin -las relaciones satisfactorias con los actuales y futuros alumnos y graduados- (Berry, 1983)), las compensaciones como herramientas claves y el involucramiento de las esferas directivas, administrativa y académica, a través del empoderamiento en la toma de decisiones en la gestión de personas en una entidad pública (Sanabria et al., 2015).

Al referir la postura de Ban y Gossett (2007), es aconsejable replantear el papel de la Dirección de Talento Humano de la PUCE tanto en el nivel central de gobierno universitario (en la perspectiva de ser protagonista en la fijación de las directrices vinculadas al empleo a largo plazo -por ejemplo, qué centralizar y qué terciarizar, en la gestión), como en términos organizacionales (su rol debe ser entendido como central en el desempeño organizacional al igual que las funciones de las otras Direcciones. En el anexo 1 se visualiza la inexistencia de la Dirección de Talento Humano en el organigrama directivo de la Universidad. Las Direcciones Generales Académica, de Estudiantes, Administrativa y Financiera mantienen un similar nivel jerárquico.

3.4.4 Los componentes del modelo híbrido de gestión de talento humano

Condrey et al., (2010) propone, conforme a (Sanabria et al., 2015), un modelo híbrido cimentado en varias características (tabla 5) cuya comparecencia equilibra el mando central y los procesos fundamentados en el mérito -en aras de la profesionalización del oficio público-, la autonomía en la toma de decisiones derivada del descentramiento y elasticidad, y, la exigencia de hilvanar estratégicamente la planeación del capital humano. La Alta Administración de la PUCE deberá asignar y estimular el desarrollo estratégico de la Unidad de Personal; entreverándose, cuando sea necesario, la tercerización de determinados procesos.

Tabla 5 Modelo híbrido de gestión de talento Humano

Componente	Características
Prestación del servicio	Incluye aspectos tanto colaborativos como de tercerización.
Enfoque al logro	Situado en la misión
Comunicación	Multidireccional y comprende los procesos terciarizados
Retroalimentación	Prolongada y frecuente
Orientación al valor	Los valores escenificados en la misión organizacional.
Rol del administrador de talento humano	Actor estratégico en la organización.
Percepción del administrador de talento humano	Positiva
Educación en competencias para el manejo del talento humano	A nivel de gestión del del talento humano y manejo de contratos

Fuente: (Sanabria et al., 2015)

3.4.5 Premisas para lograr una GTH en la Universidad

En referencia a los fundamentos propuestos por Perry (2013), para la gestión de capital humano para Colombia, es posible dilucidar, por una parte, las premisas; y, por otra, las acciones clave –citadas por Sanabria et al., (2015) que podrían ser aplicables a la gestión de talento humano de la Universidad.

- € Selección apropiada y retención del personal clave (académico y administrativo), en razón de las necesidades institucionales reales y sus estrategias y proyectos delineados hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- € El Consejo Superior de la PUCE deberá propalar una visión estratégica que derive en inversiones (costo-efectivas) en talento humano –a nivel académico y de los funcionarios administrativos-, en lugar una óptica eficientista tendiente a limitar gastos de funcionamiento.
- € La inversión en capital humano (académico y administrativo) debe institucionalizarse y alinearse con el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo de la entidad.
- € Los retornos de la inversión en talento humano deben establecerse en función del desempeño organización, de la planta académica y del personal de apoyo.
- € Propiciar y cultivar la confluencia de los objetivos individuales y los organizacionales.
- € escalonada

- La evolución escalonada del modelo de talento humano y en conformidad de cambios pequeños y estímulos configurado para estas transformaciones.

Las acciones esenciales de la gestión estratégica de talento humano implican:

- Establecer, en la medida que sea posible- paquetes salariales competitivos para atraer y conservar el personal (académico y administrativo) más talentoso.
- Promover el desarrollo de las personas a la luz de su trabajo, la satisfacción y motivación al desempeño. Impulsar la movilidad frecuente y adiestramiento a las esferas directivas y mandos medios en la fijación de objetivos y la comunicación bidireccional con sus colaboradores. Generar estrategias enfocadas en la mejora de la percepción social del trabajo. Priorizar el comportamiento organizacional positivo (COP) (Fierro, 2013) en la búsqueda y reclutamiento de académicos y funcionarios administrativos.
- Sensibilizar y formar a las instancias directivas en tanto el fortalecimiento de sus competencias individuales y manejo de grupos, capacidades de interpretar y desplegar los objetivos organizacionales hacia cometidos de servicio público más extendidos.
- Transformar las estructuras y procedimientos institucionales para generar círculos virtuosos de *feedback*: “la clave es reconciliar los tres “grandes” (big three): compensación, estabilidad laboral y motivación al servicio público-prosocial (nivelación salarial con el mercado laboral, movilidad y posibilidades de crecimiento en el sector), apoyar e informar los esfuerzos individuales, evitar desalineaciones de la motivación al servicio público-comportamientos prosociales” (Sanabria et al., 2015, p. 204).
- Institucionalizar sistemas focalizados a la mejora del desempeño en la medida de agregar valor a la institución, el personal (académico y administrativo) y el público (alumnos actuales, futuros y graduados), a través de mediciones e indicadores individuales y organizacionales, promociones y compensaciones salariales que reflejen oportunidades para los colaboradores y estímulos simbólicos proclives al perfeccionamiento organizacional.

3.5 Gestión de Talento Humano y competencias

3.5.1 El Modelo de Evaluación Integral del Personal Académico

Uno de los puntos destacables del actual modelo GTH de la Universidad, hace referencia a la gestión por competencias. La noción de competencias (a ser evaluadas) inscrita en el MAIPE, comprende el "conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, comportamientos, atributos, actitudes y valores que el docente posee y que le permiten desempeñarse de manera exitosa en los diferentes roles asignados. (PUCE, 2018a, p. 4). En la acepción de Alles (2005), las competencias corresponden a "las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo…" (p. 29).
El Modelo de Evaluación Integral del Personal Académico (MEIPA), a partir de la metodología 360 grados[3], apunta a la mejora continua de profesorado, a partir de la detección de sus fortalezas y oportunidades de mejora, establecidas en función del nivel de desarrollo de competencias y el cumplimiento de los objetivos en los ámbitos de la docencia, investigación, vinculación y gestión académica, en consonancia con la identidad institucional y su Modelo Educativo (PUCE, 2018a), que promueve el aprendizaje basado en competencias ABC consistente en el desarrollo de competencias genéricas o transversales (instrumentales, interpersonales y sistemáticas), a efectos de moldear a los individuos en los conocimientos científicos y técnicos, con la capacidad de ponerlos en práctica en diferentes entornos y complejos, y, a partir de la adecuada integración con sus privativas actitudes y valores, reflejados en un modo inconfundible de actuar tanto el ámbito personal como y profesional (Villa & Villa, 2007).

El propósito del MAIPE "está orientado hacia la mejora de la calidad del docente, en armonía con el lineamiento L1 del PEDI, Desarrollo Integral de la Persona y el objetivo estratégico 3, Disponer de Talento Humano altamente calificado y cualificado" (PUCE, 2018a, p. 4). Las competencias –tanto genéricas como pedagógicas- sometidas a evaluación en el contexto del MAIPE, se exhiben en la tabla 6. Los roles de los profesores dependen del ámbito docencia (docente, docente en servicio –clases en hospitales-, docente en Medicina –emplea la metodología ABP), investigación (director del proyecto de investigación e investigador), vinculación (coordinadores del área de vinculación,

[3] El Reglamento General de Personal Académico y Escalafón de la PUCE, fija a la autoevaluación, coevaluación (pares y directivos) y heteroevaluación (estudiantes y personal a su cargo) como los componentes de la evaluación integral (PUCE, 2016d, 2018a)

responsables del área de vinculación) y gestión académica (directivo).

Tabla 6 Competencias especificadas para el profesorado de la PUCE

Competencias genéricas	
1	Autocontrol – AIJ
2	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente - CAP
3	Capacidad de planificación y de organización – CPO
4	Compromiso con la calidad – COM
5	Comunicación efectiva (oral y escrita) - CE
6	Ética y valores (institucionales) – EV
7	Aplicación de TIC´s u otros elementos para fomentar interactividad en clase – ATIC
8	Manejo de relaciones interpersonales – MRI
9	Identificación y resolución de problemas - OS
10	Responsabilidad social y ambiental – RSA
11	Trabajo en equipo – TE
12	Liderazgo – LID
13	Orientación a resultados – OR
14	Orientación al servicio - OS

Competencias pedagógicas	
15	Planificación y ejecución microcurricular - PMIC
16	Atención a la diversidad – AD
17	Manejo de herramientas y técnicas de evaluación – MHTE
18	Estrategia metodológica (acordes al área del saber) – EM
19	Generación de un ambiente participativo (intercambio de experiencias - GAP

Fuente: (PUCE, 2018a)

Los alimentadores de le evaluación por competencias integran la autoevaluación, coevaluación por pares, coevaluación por directivos y la heteroevaluación (PUCE, 2018a). Las competencias no se encuentran desagregadas a nivel de cada rol; a diferencia de los instrumentos estructurados para cada alimentador citado.

3.5.2 La apertura del talento en competencias

Las acciones institucionales emprendidas para el desarrollo del talento humano en la Universidad han sido importantes –quizás aún no suficientes, pero, sobre todo a nivel del personal académico. Sin embargo, al explorar la base documental institucional de la Universidad, no fue posible hallar explícitamente un esquema de desarrollo de competencias aplicable al personal de servicio. El esfuerzo institucional fue encauzado en la capacitación cuyo indicador, al término del año 2018, alcanzó el 81% de los funcionarios administrativos de la sede Quito. Uno de los temas (expuestos en la tabla 3) refiere las competencias universales, a través de la metodología de aprendizaje de experiencia vivencial (PUCE, 2019a, p. 45)

En referencia a Alles (2008), una institución sin fines de lucro –en este caso, la PUCE-, no se exonera del desafío de relacionar los objetivos estratégicos, estrategias y proyectos del PEDI u otros plantes semestrales, anuales o de cualquier duración. Más aún, cabe efectuar un inventario a nivel de cada puesto de trabajo, en el afán de verificar, plantear (o reformular, según sea el caso) objetivos para cada empleo. Una vez definida la estrategia organizacional y el desempeño esperado global de la Universidad, emergerán los objetivos organizacionales que, bajo un efecto cascada, serán esparcidos a todos sus integrantes, quienes, a su vez, determinarán sus objetivos individuales (resultados) y los descriptivos necesarios para alcanzarlos (competencias).

De ese modo se configurará, al incluir tanto los puestos de trabajo académicos como los administrativos, un sistema de evaluación desempeño integral cuyas mediciones (y retroalimentaciones) de desempeño puedan aportar a los resultados globales de la Universidad. La figurar 3 ilustra la relación planteada entre la estrategia y el desempeño.



Figura 3 Estrategia organizacional de la PUCE y desempeño
Fuente: (Alles, 2008)

El compromiso de los directivos, académicos y empleados administrativos y la respectiva retroalimentación sustentarán el funcionamiento de la relación estrategia-desempeño. El cumplimiento de los objetivos deberá guiar el desarrollo profesional y personal de los miembros de la comunidad universitaria. La evaluación de desempeño[4] constituye el primer escalón (y, por tanto, forma parte sustancial) en el esquema de Gestión de Talento Humano por Competencias (GTHC) que promueve la Universidad. La evaluación del rendimiento debe ser

[4] También es conocida como *perfomance management,* evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación, y, no se constriñe a una metodología que incluya instrumentos y entrevistas de retroalimentación.

socializada como “una oportunidad de expresarse y mejorar” (M Alles, 2008, p. 25). En esa perspectiva, es posible que la PUCE pueda mejorar en diversos aspectos, desde el clima laboral hasta los índices encaminados a evaluar la rotación y calidad de vida de sus empleados, a la luz de los objetivos estratégicos y estrategias institucionales.

La GTHC de la Universidad ha priorizado la evaluación del desempeño como un eje gravitante en su desarrollo. A esta práctica, debe añadirse, conforme a la óptica de Alles (2005), los subistemas referentes a la selección (de profesores y personal administrativo con las competencias esperadas) y al desarrollo de competencias. Los componentes de un profesional (sea académico o personal de apoyo), se exhiben en la figura 4. Las capacidades (conocimientos y competencias que posibiliten la consecución de los resultados esperados), compromiso (con la Universidad, sus objetivos estratégicos, estrategias y proyectos declarados en el PEDI) y la acción (llevar a cabo el trabajo y en el tiempo requerido) dan forma al talento individual requerido por un puesto de trabajo. La esencial contribución del talento individual se materializa en la medida de urdir el talento organizativo, proveniente de los grupos de trabajo y en las organizaciones (Jericó, 2000).

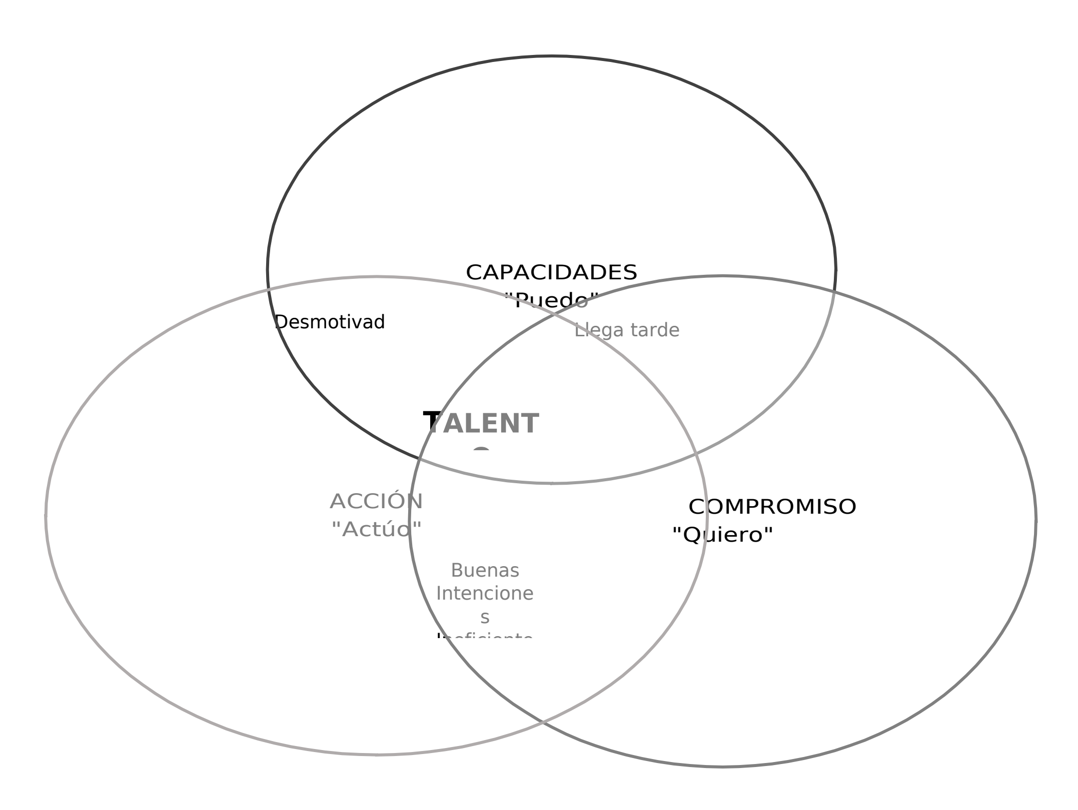


Figura 4 Elementos del talento individual
Fuente: (Jericó, 2000, p. 2)

3.5.3 La cultura organizacional de la Universidad

A partir de la reflexión de Jericó (2000), en cuanto a la creación de valor al profesional en forma análoga a la dotación de valor al cliente, en términos de buscar sus motivaciones, en la intención de fraguar su compromiso hacia la Universidad, conforme a los resultados de diferentes investigaciones, la cultura, el clima y los estilos liderazgo – por sobre una estrategia bien establecida o un paquete salarial atractivo-, emergen como factores determinantes para, por una parte, "pasar del talento de cada persona al talento organizativo"; y, por otra, captar y conservar funcionarios (profesores y de servicio) talentosos.

A propósito de la cultura organizacional, se efectuó una investigación académica[5] cuyos objetivos fueron diagnosticar la cultura organizacional en dos unidades académicas de dos entidades universitarias, a nivel de grado, y, a la vez, identificar las diferencias o similitudes, entre las percepciones de los profesores sobre la cultura dominante y preferida en las unidades académicas evaluadas. Como resultados del estudio se desprende que las dos facultades presentan una combinación de los tipos culturales jerárquico, mercado, adhocracia y clan, en ese orden y la cultura dominante actual en ambas facultades es la jerarquizada.

Las características dominantes de la cultura organizacional en ambas facultades, se ajustan al tipo de cultura jerarquizada. Las personas conciben sus organizaciones actuales como espacios formales y estructurados. Los procesos presiden y determinan las tareas que deben cumplirse cotidianamente. El liderazgo coordina y organiza las actividades para procurar un funcionamiento permanente y eficaz de sus organizaciones. La administración del recurso humano busca la estabilidad, previsibilidad y la seguridad de los puestos de trabajo. La eficiencia en el cumplimiento, el control y la ejecución de las tareas, moldean el interés, las preocupaciones y la percepción de

[5] El trabajo comprendió, junto a otra colega que cursa el programa de Doctorado en Administración en la Universidad Nacional de Rosario, la medición de la cultura organizacional a nivel de las facultades relacionadas con la enseñanza de la Administración (y afines) tanto en la PUCE como en la Universidad Técnica Equinoccial, localizadas en la ciudad de Quito. El estudio fue efectuado a principios del año 2018. a una muestra estuvo conformada por 196 individuos. La medición de la cultura organizacional fue instrumentada mediante el Modelo de Valores por Competencia (MVC). Las presunciones básicas fueron que (1) la cultura de las dos organizaciones corresponde una combinación de tipos culturales, (2) que existe una cultura dominante similar en las dos organizaciones; y que (3) la cultura organizacional entre las dos Facultades es similar. Se aplicó el instrumento de validación (OCAI).

éxito de los líderes institucionales en un contexto de largo plazo y con altos niveles de control (Rosas & Espinosa, 2018).

A partir del diagnóstico, los directivos de cada institución, contarán con información válida en procura de mejorar el rendimiento de las organizaciones y, por tanto, perfilar un cambio en el clima y cultura organizacional.

4. Vinculación con los temas de clase

El desarrollo de los temas fue edificado con base a las clases recibidas sobre los temas referentes a: ¿Todas las organizaciones son públicas? (Bozeman, 1998)); Gestión del Talento humano: Un modelo basado en el caso colombiano (Lineamientos para una política de talento humano en el sector público colombiano (Sanabria et al., 2015)), GTH y Competencias (Alles, 2008; Alles, 2005; Jericó, 2000; Villa y Villa, 2007), los componentes de un Modelo de Organización que Aprende (Antón & Trujillo, 2007; Kolb, 1973). Se incluyeron, además, las disciplinas de una organización inteligente (Senge, 1992), la evolución de los modelos de gestión de personas (Barzelay, 1992; Coggburn et al., 2010; Coleman, 2009; Condrey, 2015; Isacovello & Strazza, 2011; Longo, 2004; D. J. Mesch et al., 1995; D. Mesch & Perry, 1995; Oxborne & Gaebler, 1995; J Perry, 2013; J Perry & Mesch, 1997).

5. Aportes

El aporte del trabajo se enmarca en el abordaje –desde ciertos principios y prácticas de la teoría de la Gestión de Talento Humano- de una entidad de educación superior que se encuentra sometida, al ser de identidad cristiana (Manzano-Arrondo, 2011), a diversos cuestionamientos, desde su entorno competitivo hasta diversas voces políticas, económicas y sociales, en razón de su origen y forma jurídica.

A partir de la teoría de la Gestión de Talento Humano, una de los aportes particulares del documento, es insuflar la reflexión directiva, administrativa y docente de la IES, sobre la penetración de lo público en los procesoes vitales y desempeño de la organización, desde los recursos públicos de la Universidad, lo público de su estructura, las metas compartidas, las intervenciones oficiales, hasta la obtención de recursos.

Otra contribución apunta a la pertinencia de insituirse formalmente como una “Universidad que Aprende”, cuyas rutas de aprendizaje –individual y organización- puedan provenir del cliente (alumnos actuales, futuros y graduados), fomentando un nuevo conocimiento –tácito y explícito-, y, cuyo aprendizaje puede fraguarse mediante la herramienta del SRM (*Student Relationship Management*).

La deliberación se alimenta, a la luz, del análisis del actual del modelo de GTH de la Universidad, de la necesidad (o no) de actualizar y articular las prácticas de la gestión humana hacia perfilar el trayecto de un modelo burocrático a uno estratégico de capital humano, mediante el fortalecimiento gradual (o, pobrablemente, con el carácer de urgencia) del rol estratégico de la Unidad de Personal de la PUCE.

Por último, la discusión queda abierta en aras a sofisticar la gestión por competencias de la Universidad, al incluir, por un parte, al personal de servicio; y, por otra, de nutrir el MAIPE con la incorporación de los subsistemas de la selección de personal y desarrollo continuado, sistemático y atado a los resultados organizacionales de las competencias tanto de docentes como de funcionarios administrativos.

6. Conclusiones

El artículo busca estimular y ahondar la reflexión de los estamentos directivo, académico y administrativo de la PUCE –y generalizable a las entidades educativas- sobre una gestión estratégica del talento humano que proporcione respuestas a los desafiós internos y externos a los que, actualemente, se enfrentra como una organización pública e inmersa en entorno conformado por grupos de interés cada vez más exigentes y voces (y presiones) políticas y económicas que intentan soslayar la búsqueda del bien de la sociedad (una universidad comprometida con su función social,), a través de convertirse en entidades que produzcan mucho, cumplan estándares de calidad, fortalezcan el prestigio y la internalización, instituirse en referentes oligados, solidifiquen férreas lazos entre investigación, docencia y profesionalización (Manzano-Arrondo, 2011).

Las universidades enfrentan entornos de carácter competitivo (Francés et al., 2008; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006) y moldeados por el rápido desarrollo tecnológico, cambios en los esquemas de financiación, una creciente competencia y grupos de interés más exigentes (Frasquet et al., 2012) Es así que las universidades, deben ser organizaciones que no eludan los principios y prácticas de la

gestión empresarial, a la luz de la ética y no solo de la excelencia académica. De ahí, la exhortación a la PUCE a institucionalizar un modelo de “Organización que Aprende”, cuyas rutas interconecten el conocimiento-aprendizaje (individual u organizacional) con su compromiso orientado a las personas, sin embarullarse en modelos, técnicas e instrumentos más que los objetivos (bien común).

Una “Universidad que Aprende”, desde la propuesta de Senge (1992), es una organización inteligente posible. Las personas (profesores, personal administrativo y autoridades) –aprendices todos, en mayor o menor medida- conforman un gran “equipo”, cuya interacción –fundamentada en la confianza, comunión de valores, fortalecimiento común de sus virtudes individuales, equilibrio mutuo de sus fragilidades, apuesta colectiva hacia metas y objetivos institucionales- encauza una operatividad en dirección al logro de resultados extraordinarios. Una comunidad de personas “aprendiendo a aprender”, una evolución del enfoque del trabajo, una búsqueda de beneficios intrínsecos en la labor, una afinidad entre los anhelos humanos y organizacionales, construyen estructuras inteligentes.

La intervención institucional a nivel de Unidad de Personal con miras a propiciar la descentralización y delegación de funciones, las eventualidades y contemporizaciones en las prácticas, una mayor autonomía en los procesos de tomas de decisiones, el fortalecimiento de su talento organizacional desde el talento individual (fusión de conocimientos y competencias, compromiso y acción). En el escenario posible de que la Universidad continúe solidificando un modelo burocrático de la gestión de personas, el talento innovador (y cuestionador positivo de lo puesto en marcha) irá desvaneciéndose. La Universidad de propulsar “facilitadores de compromiso” -mediante la intervención desde la Alta Administración hasta el personal académico y de servicios- en la cultura y clima organizacional, liderazgo, estructura organizativa, retribuciones; definitiva, “atender a los profesionales y su capacitad para generar talento organizativo (Jericó, 2000)

Se evidencia un esfuerzo institucional serio y continuado en proporcionar capacitación (o brindar las condiciones necesarias), en favor del personal académico y funcionarios administrativo; no obstante, desde la mirada de Alles (2005), la capacitación tanto en conocimientos como competencias no es suficiente. La apuesta es, pues, que “la persona modifique su comportamiento […] lo que implica cambios […] en sus características profundas de personalidad ” (p. 48). ¿Cuál es la relación entre talento y competencias? La posesión de talento para un cierto puesto de trabajo (sea académico o administrativo) demandas ciertas el desarrollo de competencias en un nivel determinado. La comparación entre el talento esperado versus el talento del individuo, posibilita identificar las desviaciones

en términos de foco y filtro para la puesta en marcha de acciones que disminuyan o supriman tales brechas.

Bibliografía

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. (Ediciones Grancia S. A., Ed.) (2a edición). Ediciones Grancia S. A.

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. (Ediciones Granica S.A., Ed.). Buenos Aires.

Antón, J., & Trujillo, J. (2007). ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *UNIVERSIA Business Review*, (15), 110–119. Retrieved from http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=43301507

Asamblea Constituyente. Constitución de la República del Ecuador, Pub. L. No. Sección quinta, 218 (2008). Ecuador.

Ban, C., & Gossett, C. (2007). The changing roles of the Human Resource Office. *Handbook Of Human Resource Management in Government*, (2003), 5–26. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/9571045/0470484047.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DTHE_CHANGING_ROLES_OF_THE_HUMAN_RESOURCE.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190711%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190711T221838Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=61cdfb4b16444c9a0ce486650cbc6af42db521c48475a9244d50df241c8ebe4b

Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Univ of California Press.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. American Marketing Association.

Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas*. (F. de C. Económica, Ed.) (Primera ed). México, DF.

Carta Encíclica Laudato si' sobre el ciudado de la casa. (2015). *Carta Encíclica Laudato si' sobre el ciudado de la casa común*. Roma.

Cervera, A., Schlesinger, W., Mesta, M. Á., & Sánchez, R. (2012). Medición de la imagen de la Universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: Una aproximación desde el Modelo De Beerli y Díaz (2003). *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, *16*(2), 7–29. https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60012-7

CES. (2018). Ley Orgánica Reformatoria a Ley Orgánica de Educación Superior, *II*(297). Retrieved from https://procuraduria.utpl.edu.ec/sitios/documentos/NormativasPublicas/LEY ORGÁNICA REFORMATORIA A LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR 02-08-2018.pdf

Coggburn, J. D., Battaglio, R. P., Bowman, J. S., Condrey, S. E., Goodman, D., West, J. P., … West, J. P. (2010). State Government Human Resource Professionals' Commitment to Employment at Will. *The American Review of Public Administration*, *40*, 188–208. https://doi.org/10.1177/0275074009333596

Coleman, S. (2009). Introduction to Human Capital Management in Public Organizations. In *Human Capital: Tools and Strategies for the Public Sector* (pp. 1–12). Washington: CQ Press. https://doi.org/10.4135/9781483330754

Condrey, S. E. (2015). Public Human Resource Management: How we get where we are today. *Public Personnel Management*, 9–21.

Consejo de Educación Superior. Reglamento de Creación, Intervención y Suspensión de Universidades y Escuelas Politécnicas (2012). Ecuador. Retrieved from http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos/reglamentos2016/Febrero/reglamento de creacin intervencin y suspensin de universidades y escuelas politcnicas.pdf

De Geus, A. (1969). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, *66*(2), 70–74. Retrieved from http://www.sims.monash.edu.au/subjects/ims5042/stuff/readings/de geus.pdf

Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación en La educación encierra un tesoro. *Informe a La UNESCO de La Comisión Internacional Sobre La Educación Para El Siglo XXI*.

Dirección de Desarrollo Docente PUCE. (2017). Plan de Capacitación 2017. Quito. Retrieved from https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/dga_puce_edu_ec/Documents/Forms/All.aspx?FolderCTID=0x0120007ECA89F564E5FA4796B9D46042B70586&id=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FCapacitación Docente%2FPlan de capacitación docente 2017.pdf&parent=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FCapacitación Docente

Dirección de Desarrollo Docente PUCE. (2018). Plan de Capacitación 2018. Quito. Retrieved from https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/dga_puce_edu_ec/Documents/Forms/All.aspx?FolderCTID=0x0120007ECA89F564E5FA4796B9D46042B70586&id=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FCapacitación Docente%2FPlan de capacitación docente 2017.pdf&parent=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FCapacitación Docente

Fierro, I. (2013). Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la organización actual. *Saber, Ciencia y Libertad*, *8*(2), 105–113. Retrieved from https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5104984

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

Francés, D. S., Gallarza, M. G., Gardó, T. F., & Arteaga, F. (2008). La evaluación del servicio de formación universitaria: análisis de las opiniones de los diferentes agentes implicados. In *VI Jornades d'Investigació en Docencia Universitaria: la construcció col·legiada del model docent universitari del segle XXI* (p. 4). Instituto de Ciencias de la Educación.

Frasquet, M., Calderón, H., & Cervera, A. (2012). University-industry collaboration from a relationship marketing perspective : an empirical analysis in a Spanish University le/. *Higher Education*, *64*(1), 85–98. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/pdf/41477921.pdf

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, *71*(4), 78–91. Retrieved from https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/615870/mod_resource/content/1/Building_a_Learning_Organization.pdf

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, *19*(4), 316–338. https://doi.org/10.1108/09513550610669176

Hilbert, A., Schönbrunn, K., & Schmode, S. (2007). Student Relationship Management in Germany: Foundations and Opportunities. *Management Revue*, 2014–2219. Retrieved from https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78923/1/75671091X.pdf

Isacovello, M., & Strazza, L. (2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, *11*(16), 51–96. Retrieved from https://www.redalyc.org/pdf/3375/337530220002.pdf

Jericó, P. (2000). La gestión del talento. *Tendencias: Reflexiones y Experiencias*, 228–234.

Kolb, D. (1973). On Management andthe Learning Process. *Alffred P. Sloan School of Managment*, *XVIII*(3), 21–31.

Kolvenbach, P., & Granados, L. (2005). Paradigma pedagógico ignaciano, 1–10. Retrieved from https://ingenieria.javeriana.edu.co/documents/2838900/2841575/PPI/96ca00b3-2b29-427c-94d5-cad16a0cb966

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *The Academy of Management Review*, *13*(3), 454–470. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/pdf/258092.pdf?casa_token=-

1CD6fEb9LoAAAAA:WpeU9ZBLxsiEXLMnQeO1diKjlzp6sqgVDXC64cTXNmacIC2_hutwd1r7bQHYSbM8q8FXv3rQKFBJJuLGoxlopjhZq0DkzHYP_QQst0zdRX5rBymTIdE

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público* (Vol. 102). Grupo Planeta (GBS).

Longo, F. (2006). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil" en ECHEBARRÍA, Koldo. *Informe Sobre La Situación Del Servicio Civil En América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de La Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de D*.

Manzano-Arrondo, V. (2011). La Universidad Comprometida. Retrieved from Determinar los factores influyentes en la continuidad relacional de los graduados de las universidades de identidad cristiana en Quito-Ecuador que puedan afectar el crecimiento económico de la institución universitaria y sean considerados como una oportunidad en la estrategia comercial

Marchese, A. (2019). TICs EN GESTIÓN Y CONTABILIDAD. Registros digitales. Conceptos y Situación. Documentos y Formularios. Rosario.

Mesch, D. J., Perry, J. L., & Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: An Empirical Comparison in the Federal Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *5*(4), 385–402. Retrieved from https://www.jstor.org/stable/pdf/1181641.pdf?casa_token=06ovRsunwzQAAAAA:2sf5XsffeWVuzTFoQJEDGHeqOSuStqqTj2qQyEUx1YFNv0J60c8rklHUopPZA7QBlgm7OEHTAyxg80VQqsO0HTpIUzIaYZ8kGjO1J6Lv68PwzCRq_7o

Mesch, D., & Perry, J. (1995). Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: An Empirical Comparison in the Federal Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (October). https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037256

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dinamics*, *13*(1), 36–52.

Morales, X. (2001). Tecnologías de la información aplicadas a la construcción y gestión de marketing Relacional. *Trabajo de Investigación. Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo. España*.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard*, 95–104. Retrieved from http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/nonaka_1991.pdf

Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, *27*(3), 302.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (2006). The Learning Company. In *Studies in Continuing Education* (pp. 91–101). https://doi.org/10.1080/0158037890110201

Perry, J. (2013). Foundations for Human Capital Management Policy for Colombia: Lesson from Theory and Practice. Presentación en el Evento Internacional" Una Política de Talento Humano para ….

Perry, J, & Mesch, W. (1997). Strategic human resource management, p 21-34 in Ban, C. & Riccucci, N.(Eds.) Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges. *NY Longman*.

Perry, James. (1993). Transforming federal civil service. *The Public Manager: The New Bureaucrat*, *22*(3), 14–17.

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1–15. Retrieved from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391952/mod_resource/content/1/Prahalad Hamel.pdf

PUCE. (2008). Reglamento Interno de Trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/Reglamento-Interno-PUCE-2008.pdf

PUCE. (2012). El Paradigma Pedagógico Ignaciano. Modelo educativo para una nueva universidad. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/documentos/Nuevo-modelo-educativo-PUCE.FEb2012.pdf

PUCE. (2016a). Código de Ética PUCE Aprobado. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/normas/CODIGO-DE-ETICA-PUCE-Aprobado-CONSEJO-SUPERIOR-29082016.pdf

PUCE. (2016b). Estatuto Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Estatuto-PUCE-Aprobado-102016.pdf

PUCE. (2016c). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PUCE 2016-2020. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/plan-estrategico/PUCE-PEDI-2016-2020-Version-extendida_v2.pdf

PUCE. (2016d). Reglamento General de Personal Académico y de Escalafón de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito: PUCE. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-SG-Reglamento-General-Personal-Academico-y-Escalafon-2018-02-V1.pdf

PUCE. (2017a). Manual de Identidad PUCE. Quito. Retrieved from

https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Logotipo/Manual-de-Identidad-PUCE-V007-072017.pdf

PUCE. (2017b). Manual de usuario: Programa de capacitación docente. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/cursos-abiertos/Manual-de-Usuario-Programa-de-Capacitacion-Docente.pdf

PUCE. (2017c). Modelo Educativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Modelo-Educativo-06-03-2017.pdf

PUCE. (2017d). Normativa Interna procedimental para la concesión de auspicios para docentes en la PUCE Sede Quito. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Normativa-procedimental-interna-para-la-concesion-de-auspicios-para-docentes-sede-Quito.pdf

PUCE. (2017e). Normativa procedimental de Permisos, Licencias y Comisión de Servicios para el personal Docente, Administrativo y de Servicio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Quito. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Normativa-procedimental-interna-de-Permisos-Licencias-y-Comision-de-Servicios-para-el-personal-Docente-Administrativo-y-de-Servicio.pdf

PUCE. (2017f). Organigrama estructural – Sede matriz PUCE. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/documentos/2017/PUCE-ORGANIGRAMA-092017.pdf

PUCE. (2017g). Políticas generales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Politicas-Generales-de-la-PUCE-aprobadas-por-el-Consejo-Superior-02-2018.pdf

PUCE. (2018a). Modelo de Evaluación Integral del Personal Académico MEIPA. Quito. Retrieved from https://puceeduec-my.sharepoint.com/personal/dga_puce_edu_ec/Documents/Forms/All.aspx?FolderCTID=0x0120007ECA89F564E5FA4796B9D46042B70586&id=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FEvaluación Docente%2FMEIPA%2F2018-06-02 Modelo de evaluacioìn integral del personal académico..pdf&parent=%2Fpersonal%2Fdga_puce_edu_ec%2FDocuments%2FDGA%2FDirección de Desarrollo Docente%2FDocumentos Aprobados%2FEvaluación Docente%2FMEIPA

PUCE. (2018b). PUCE-Protocolo de actuación frente a casos de

violencia de género. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-Protocolo-de-actuacion-frente-a-casos-de-violencia-de-genero.pdf

PUCE. (2019a). Cuenta y Razón. Rendición de cuentas del período 2018. Quito. Retrieved from https://www.puce.edu.ec/documentos/rendicion-cuentas/2018/Rendicion-de-Cuentas-2018.pdf

PUCE. (2019b). Proyecto PUCEMÁS. Ambato. Retrieved from https://www.pucesa.edu.ec/puce-mas/

Registro Oficial Suplemento. (2010). LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR (LOES). Quito: Asamblea Nacional del Ecuador.

Román, U., Córdova, C., & Julca, C. (2005). Modelo CRM para instituciones educativas. *Revistra de Investigación Sistemas de Informática*, *2*(2), 40–46. Retrieved from http://200.62.146.19/bibvirtualdata/publicaciones/risi/N2_2005/a06.pdf

Rosas, F., & Espinosa, P. (2018). Caracterización de la cultura organizacional de dos Facultades de Ciencias Administrativas de Quito desde la perspectiva del Modelo de Valores por Competencia. Quito.

Rosas S, F. (2017). La confianza y la lealtad titulado-Facultad de Ciencias Administrativas y Contables desde el enfoque de marketing de relaciones propuesto por Schlesinger y Calderón (2014). *Doctorado En Administración Universidad Nacional de Rosario*.

Sanabria, P., Telch, F., Rodas, A., Astudillo, M., & Estrada, S. (2015). Lineamientos para una política de talento humano en el sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? In *Gestión estratégica del talento humano en el sector público* (Primera ed, p. 366). Bogotá, D. C.: Ediciones Uniandes.

Sánchez, R., Iniesta, M. Á., Cervera, A., & Schlesinger, M. (2011). Modelo integrado de antecedentes y consecuencias del valor percibido por el egresado *. *Revsista Venezolana de Gerencia*, *16*(56), 519–543.

Schlesinger, M., Cervera, A., & Calderón, H. (2014). El papel de la confianza , la imagen y los valores compartidos en la creación de valor y lealtad: aplicación a la relación egresado-universidad. *Revista Espanola de Investigacion En Marketing ESIC*, *18*(2), 126–139. https://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.001

Schlesinger, M., Cevera, A., Iniesta, M. Á., & Sánchez, R. (2014). Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio : aplicación a la Universidad de Valencia. *Revista*

INNOVAR Journal, *24*(53), 5–17.

Schuler, R. S. (1992). Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, *21*(1), 18–32.

Senge, P. (1992). *LA QUINTA DISCIPLINA* (2a ed. 10a). Buenos: Granica. Retrieved from https://es.scribd.com/doc/154410093/La-Quinta-Disciplina

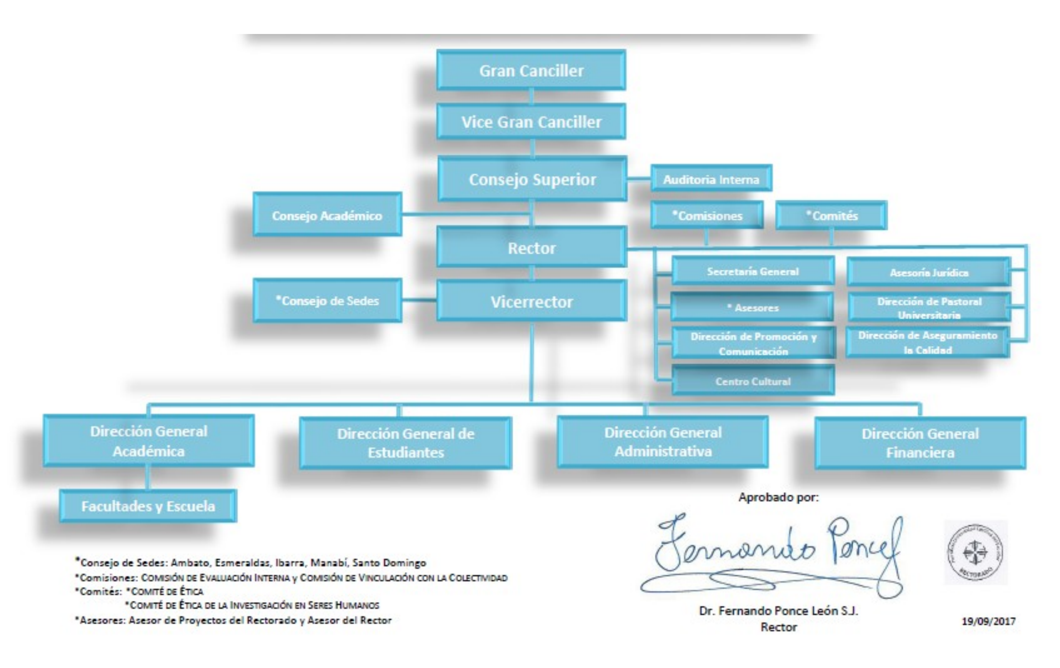
Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, *59*(July 1995), 63–74. https://doi.org/10.2307/1252120

Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, *30*(3), 63–74. Retrieved from http://paper.shiftit.ir/sites/default/files/article/8A-R Stata%2CP Almond.pdf

Villa, A., & Villa, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las universidades. *Educar*, *40*, 15–48. Retrieved from https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/119469

Anexos

Anexo 1 Organigrama estructural PUCE-Sede Matriz



Fuente: (PUCE, 2017f, p. 1)